

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ จะเป็นการสรุปผลการวิจัยเรื่อง การบริหารบุคคลของโรงเรียนคาทอลิก ในกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน และกลุ่มครูผู้สอน โดยจะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย มีดังนี้

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคาทอลิก ในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับครู เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในด้านที่ให้ได้บุคคลากรมา การจ้างรักษา การพัฒนา และการพ้นจากงาน
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคาทอลิก ในกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนคาทอลิก ในกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลทั้งสี่ด้านคือ ให้ได้บุคคลากรมา การจ้างรักษา การพัฒนา การให้พ้นจากงาน แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยบุคคลากร 2 กลุ่มคือ

ก. กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ อธิการ หรือผู้จัดการ และครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ โดยการสุ่มตัวอย่างประชากรอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane)¹ จากโรงเรียนคาทอลิก ในกรุงเทพฯ จำนวน 35 โรงเรียน ได้จำนวนผู้บริหาร จำนวน 59 คน จากผู้บริหารทั้งสิ้น 70 คน คิดเป็นร้อยละ 84

ข. กลุ่มครูผู้สอนอยู่ในโรงเรียนดังกล่าว ได้กลุ่มประชากรมาโดยการสุ่มตัวอย่างประชากรอย่างง่าย (Simple Random Sampling) มาร้อยละ 14 ของครูแต่ละโรงเรียนดังกล่าวได้จำนวน 337 คน โดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) เช่นเดียวกัน

รวมประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มที่ใช้ในการวิจัย รวมทั้งสิ้น 390 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) และแบบสอบถามปลายเปิด

(Open-ended) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ด้วยการที่พิจารณาคำจากตำรา และ เอกสาร เช่น คู่มือการประเมินมาตรฐานโรงเรียนราษฎร์สายสามัญศึกษา พ.ศ. 2524 และ เอกสารเกี่ยวกับโรงเรียนคาทอลิกและโรงเรียนราษฎร์ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และจากประสบการณ์ของผู้วิจัยเอง แล้วนำไปขอความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและแก้ไข แล้วนำแบบสอบถามไปให้ผู้ชำนาญการ จำนวน 5 ท่าน แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะ แล้วนำแบบสอบถามมาปรับปรุงให้สมบูรณ์

3. การส่งและการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามและไปรษณียบัตร โดยทางไปรษณีย์ตอบรับ โดยส่งแบบสอบถามไปจำนวน 390 ฉบับ ได้รับคืนและมั่นคงแท้ที่สมบูรณ์ใช้ในการวิจัยได้จำนวน 368 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.35 โดยแยกเป็นกลุ่มผู้บริหาร

¹ Robert V. Krejcie and W. Morgan, "Determining Sample size for Research Activities," *Journal of Educational and Psychological Measurement*, 1970, pp. 607-610.

จำนวน 49 ฉบับ จากจำนวน 59 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.05 และเป็นกลุ่มครูผู้สอนจำนวน 319 ฉบับจากจำนวน 331 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.37

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว วิเคราะห์โดยการหาค่าร้อยละ เสนอเป็นตาราง มีคำบรรยายประกอบ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลทั้ง 4 ด้าน วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยมัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายชื่อ เสนอเป็นตารางมีคำบรรยายประกอบ

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นโดยนำความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มครูผู้สอนมาเปรียบเทียบความคิดเห็นโดยการหาค่า t (t - test)

ตอนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนกาทอลิก ใ้ใช้วิธีรวบรวมและแจกแจง เป็นความถี่ในแต่ละปัญหา

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ผู้บริหารโรงเรียนกาทอลิก ในกรุงเทพมหานคร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 65.3 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.7 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในโรงเรียน ระหว่าง 1-5 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.0 มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51

2. ครูผู้สอนในโรงเรียนกาทอลิก ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประชากร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 73.98 มีอายุระหว่าง 21-30 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40.8 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในโรงเรียนระหว่าง 1-5 ปี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 40.8 มีวุฒิทางการศึกษาสูงที่สุดในระดับปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.4

ตอนที่ 2 การบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจากแบบสอบถาม
เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ การให้ได้นุ้คลากรมา การชำระรักษา
บุคคลากร การพัฒนาบุคคลากร และการพัฒนาจากงานของบุคคลากร สรุปผลได้ดังนี้

1. การให้ได้นุ้คลากรมา

เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมจากแบบสอบถามข้อ 1 - 15 แล้วปรากฏว่า
ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติงาน ด้านนี้อยู่ในระดับ ปานกลาง ได้ค่า
เฉลี่ยรวม = 2.11

เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อแล้วปรากฏผลดังนี้

ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิด เห็นว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ในระดับ
มาก มีจำนวน 1 ข้อคือ

ข้อ 15 เมื่อได้นุ้คลากรมาแล้ว โรงเรียนได้กำหนดใ้บุคคลากรใหม่
ปฏิบัติหน้าที่ตรงตามความรู้ความสามารถ ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 2.55 ($\bar{x}_1 = 2.89,$
 $\bar{x}_2 = 2.50$)

ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิด เห็นว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ในระดับ
ปานกลาง มีจำนวน 12 ข้อ เรียงความสำคัญของค่า เฉลี่ยรวมจากมากไปหาน้อย คือ

ข้อ 2 โรงเรียนได้มีการกำหนดคุณสมบัติความรู้ความสามารถ
และประสบการณ์ของบุคคลากรผู้สมัคร เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 2.46
($\bar{x}_1 = 2.65, \bar{x}_2 = 2.40$)

ข้อ 12 โรงเรียนได้แนะนำบุคคลากรใหม่ให้เข้าใจภาระหน้าที่ใน
การปฏิบัติงาน ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 2.39 ($\bar{x}_1 = 2.46, \bar{x}_2 = 2.38$)

ข้อ 6 ในการคัดเลือกบุคคลากร เข้าทำงาน โรงเรียนได้จัดใ้
ครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่มีส่วนร่วมเป็นกรรมการในการพิจารณาเลือก ได้ค่าเฉลี่ย = 2.35
($\bar{x}_1 = 2.77, \bar{x}_2 = 2.29$)

ข้อ 8 ในโอกาสที่มีตำแหน่งภายในที่สูงขึ้นว่างลง บุคคลากรใน
โรงเรียนมีโอกาศได้รับการพิจารณาให้ตำแหน่งก่คนบุคคลากรนอก ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 2.35
($\bar{x}_1 = 2.48, \bar{x}_2 = 2.33$)

ข้อ 10 โรงเรียนสามารถคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานได้ตรงตามความต้องการที่กำหนดไว้ ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 2.32 ($\bar{x}_1 = 2.34$, $\bar{x}_2 = 2.32$)

ข้อ 11 โรงเรียนได้จัดทำแผนวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับอัตราจำนวนนักเรียนและกลุ่มวิชาที่เปิดสอน ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 2.23 ($\bar{x}_1 = 2.48$, $\bar{x}_2 = 2.20$)

ข้อ 13 โรงเรียนได้มีการแนะนำบุคลากรใหม่ให้รู้แหล่งวัสดุอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกตลอดจนสวัสดิการที่โรงเรียนจัดให้ ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 2.21 ($\bar{x}_1 = 2.48$, $\bar{x}_2 = 2.17$)

ข้อ 11 โรงเรียนได้ปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้เข้าใจระบบโครงสร้างนโยบาย ตลอดจนระเบียบข้อบังคับของโรงเรียน ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 2.13 ($\bar{x}_1 = 2.14$, $\bar{x}_2 = 2.13$)

ข้อ 7 ในการคัดเลือกบุคลากรทางโรงเรียนมีเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรที่กำหนดเป็นมาตรฐานเพื่อความยุติธรรม ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 2.10 ($\bar{x}_1 = 2.51$, $\bar{x}_2 = 2.04$)

ข้อ 9 โรงเรียนมีการกำหนดหลักเกณฑ์ให้ทดลองปฏิบัติไว้แน่นอนก่อนที่จะบรรจุเป็นบุคลากรของโรงเรียน ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 2.04 ($\bar{x}_1 = 2.36$, $\bar{x}_2 = 1.99$)

ข้อ 14 บุคลากรใหม่ที่มีภูมิลำเนาอื่นได้รับการแนะนำให้เข้าใจถึงหลักศาสนา ขนบธรรมเนียมและวิถีปฏิบัติความถูกต้องประเพณีของโรงเรียนคาทอลิก ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 1.93 ($\bar{x}_1 = 2.12$, $\bar{x}_2 = 1.90$)

ข้อ 3 ในการสรรหาบุคลากร โรงเรียนได้พยายามติดต่อกับสถาบันต่าง ๆ เพื่อหาแหล่งกำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถตามที่ต่าง ๆ เพื่อแจ้งข่าวการเปิดรับสมัครบุคลากรของโรงเรียน ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 1.69 ($\bar{x}_1 = 2.10$, $\bar{x}_2 = 1.63$)

แต่มีข้อสังเกตว่า ความคิดเห็นในจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ข้อ 2, 6, 7 และ 15 ผู้บริหารเห็นว่าได้ปฏิบัติในระดับมาก แต่ครูเห็นว่าได้ปฏิบัติในระดับ ปานกลาง

ส่วนที่ผู้บริหารและครูผู้มีความคิดเห็นว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย จำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยรวมจากมากไปหาน้อย คือ

ข้อ 5 โรงเรียนมีการตั้งคณะกรรมการเพื่อทำการคัดเลือกบุคลากรใหม่เจ้าหน้าที่ค่าเฉลี่ยรวม = 1.42 ($\bar{X}_1 = 1.69, \bar{X}_2 = 1.37$)

ข้อ 4 ในการสรรหาบุคลากรเข้าทำงานโรงเรียนได้ประกาศการรับสมัครบุคลากรใหม่ที่สนใจทราบอย่างกว้างขวาง เพื่อคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมให้มาสมัคร
ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 1.41 ($\bar{X}_1 = 1.67, \bar{X}_2 = 1.37$)

แต่มีข้อสังเกตว่า ความคิดเห็นในระดับน้อย จำนวน 2 ข้อนี้ ผู้บริหารเห็นว่าได้ปฏิบัติในระดับปานกลาง แต่ครูเห็นว่าได้ปฏิบัติในระดับน้อย

2. การบำรุงรักษาบุคลากร

เมื่อพิจารณาจากส่วนรวมจากแบบสอบถาม ข้อ 16 - 31 แล้วปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติงานด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 2.26 ($\bar{X}_1 = 2.55, \bar{X}_2 = 2.20$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วปรากฏผลดังนี้

ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าโรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 4 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ

ข้อ 18 อัตราเงินเดือนของบุคลากรในปัจจุบัน ได้มีการปรับให้สอดคล้องกับวุฒิและค่าครองชีพ ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 2.64 ($\bar{X}_1 = 3.18, \bar{X}_2 = 2.56$)

ข้อ 20 โรงเรียนให้อิสระแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 2.54 ($\bar{X}_1 = 2.95, \bar{X}_2 = 2.48$)

ข้อ 17 ในสภาพปัจจุบัน โรงเรียนมอบหมายงานให้กับบุคลากร ตรงกับความรู้ความสามารถ ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 2.53 ($\bar{X}_1 = 2.73, \bar{X}_2 = 2.47$)

ข้อ 21 โรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในวิธีปฏิบัติงาน ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 2.51 ($\bar{X}_1 = 2.85, \bar{X}_2 = 2.46$)

แต่มีข้อสังเกตว่าในจำนวน 4 ข้อ มีเพียงข้อเดียวที่ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติในระดับมาก คือ ข้อ 18 นอกนั้นก็อีก 3 ข้อ ผู้บริหารเห็นว่าได้ปฏิบัติในระดับมาก แต่ครูผู้สอนเห็นว่า ได้ปฏิบัติในระดับปานกลาง

ข้อ 17, 20, 21

- ส่วนที่ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 11 ข้อ เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยรวมจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ
- ข้อ 19 บุคลากรมีความพึงพอใจต่อความมั่นคงในหน้าที่การงานมากน้อย ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 2.44 ($\bar{X}_1 = 2.77, \bar{X}_2 = 2.38$)
- ข้อ 28 โรงเรียนจัดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายแก่บุคลากร ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 2.38 ($\bar{X}_1 = 2.48, \bar{X}_2 = 2.37$)
- ข้อ 24 โรงเรียนยกย่องชมเชย และยอมรับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 2.35 ($\bar{X}_1 = 2.77, \bar{X}_2 = 2.29$)
- ข้อ 26 โรงเรียนจัดระบบติดต่อสื่อสารกับบุคลากรให้ทั่วถึง ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 2.34 ($\bar{X}_1 = 2.48, \bar{X}_2 = 2.31$)
- ข้อ 23 ปริมาณและประเภทของงานที่โรงเรียนมอบหมายให้บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติมีความเหมาะสม ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 2.27 ($\bar{X}_1 = 2.57, \bar{X}_2 = 2.22$)
- ข้อ 27 โรงเรียนได้จัดเครื่องอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 2.26 ($\bar{X}_1 = 2.59, \bar{X}_2 = 2.21$)
- ข้อ 22 โรงเรียนได้จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 2.21 ($\bar{X}_1 = 2.32, \bar{X}_2 = 2.19$)
- ข้อ 16 บุคลากรมีความพึงพอใจในวิธีการบริหารงานของโรงเรียนมากน้อย ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 2.20 ($\bar{X}_1 = 2.32, \bar{X}_2 = 2.19$)
- ข้อ 25 โรงเรียนได้ให้ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์แก่บุคลากรตามผลงานที่ได้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม ได้ค่าเฉลี่ย 2.16 ($\bar{X}_1 = 2.46, \bar{X}_2 = 2.11$)
- ข้อ 29 โรงเรียนได้จัดทำให้มีเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติ เพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร ได้ค่าเฉลี่ย = 2.10 ($\bar{X}_1 = 2.57, \bar{X}_2 = 2.03$)
- ข้อ 30 วิทยุแนะนำเห็นใจความชอบ หรือชื่นชมเงินเดือนประจำปี มีความเหมาะสม ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 1.95 ($\bar{X}_1 = 2.38, \bar{X}_2 = 1.69$)

แต่มีข้อน่าสังเกตว่า ในจำนวน 11 ข้อ มีอยู่ 5 ข้อ ที่ผู้บริหารมีความ
 คิดเห็นว่าโรงเรียนได้ปฏิบัติในระดับมาก แต่ครูผู้สอนเห็นว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติในระดับ
 ปานกลางคือ ข้อ 19, 24, 23, 27, 29 นอกนั้นก็อีก 6 ข้อ ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอน มีความ
 ความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ ข้อ 28, 26,
 22, 16, 25, 30

ส่วนที่ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าโรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
 มีจำนวน 1 ข้อ คือ

ข้อ 31 โรงเรียนได้จัดให้มีบริการเกี่ยวกับการตรวจสอบภาพอนามัย
 ให้แก่บุคลากร ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 1.34 ($\bar{x}_1 = 1.40, \bar{x}_2 = 1.33$)
 สำหรับข้อนี้ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า
 โรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

3. การพัฒนาบุคลากร

เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมจากแบบสอบถามข้อ 32 - 47 แล้วปรากฏว่า
 ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติงานด้านนี้ อยู่ในระดับ ปานกลาง ได้ค่า
 เฉลี่ยรวม = 1.62 ($\bar{x}_1 = 2.00, \bar{x}_2 = 1.79$)

เมื่อพิจารณาคำในรายข้อแล้วปรากฏดังนี้

ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าโรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
 มีจำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยรวมจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ

ข้อ 34 โรงเรียนได้เปิดโอกาสให้บุคลากรไปเข้าร่วมชมรมหรือ
 ประชุมสัมมนาทางวิชาการที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานต้นสังกัดมากน้อย ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 2.71
 ($\bar{x}_1 = 3.00, \bar{x}_2 = 2.68$)

ข้อ 35 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษาต่อในวิทยาลัยและ
 มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 2.68 ($\bar{x}_1 = 3.12, \bar{x}_2 = 2.63$)

แต่มีข้อน่าสังเกตว่า ในจำนวน 2 ข้อ นี้ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอน
 มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าโรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อีกข้อ 34, 35

ส่วนที่ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าโรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ใน
 ระดับปานกลาง มีจำนวน 10 ข้อ เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยรวมจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ

ข้อ 38 โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรเตรียมการสอนรายวิชาที่สอน
ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 2.49 ($\bar{x}_1 = 2.67, \bar{x}_2 = 2.47$)

ข้อ 33 โรงเรียนได้จัดให้มีการฝึกอบรมประชุมทางวิชาการ และ
สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ความสามารถและจิตใจในการทำงานของบุคลากร ได้ค่า
เฉลี่ยรวม = 2.35 ($\bar{x}_1 = 2.42, \bar{x}_2 = 2.35$)

ข้อ 40 โรงเรียนได้จัดรับวารสารทางวิชาการเพื่อให้บุคลากรได้
ศึกษาค้นคว้า ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 1.89 ($\bar{x}_1 = 2.14, \bar{x}_2 = 1.85$)

ข้อ 32 โรงเรียนมีการสำรวจ และวิเคราะห์ความจำเป็นในการ
ที่จะต้องพัฒนาบุคลากรได้ค่าเฉลี่ยรวม = 1.80 ($\bar{x}_1 = 1.93, \bar{x}_2 = 1.78$)

ข้อ 43 โรงเรียนจัดให้บุคลากรที่บรรจุใหม่ได้เรียนรู้การทำงาน
ภายใต้ การแนะนำของผู้ที่ประสบการณ์มาแล้ว ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 1.78 ($\bar{x}_1 = 2.18,$
 $\bar{x}_2 = 1.73$)

ข้อ 42 โรงเรียนสนับสนุนให้มีการทดลองค้นคว้า เกี่ยวกับ เทคนิค
และวิธีการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในโรงเรียน ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 1.76 ($\bar{x}_1 = 2.16,$
 $\bar{x}_2 = 1.71$)

ข้อ 47 โรงเรียนได้จัดให้มีการจัดรวมตัวกันปรึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้
ทางวิชาการของบุคลากร ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 1.69 ($\bar{x}_1 = 1.79, \bar{x}_2 = 1.68$)

ข้อ 46 เมื่อบุคลากรประสบปัญหาทางด้านการทำงาน
โรงเรียนได้จัดให้ฝ่ายบริการ หรือผู้เชี่ยวชาญให้ความช่วยเหลือ ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 1.68
($\bar{x}_1 = 1.93, \bar{x}_2 = 1.64$)

ข้อ 37 โรงเรียนได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาบรรยายหรือ
อภิปรายทางวิชาการให้ความรู้แก่บุคลากรได้ค่าเฉลี่ยรวม = 1.59 ($\bar{x}_1 = 1.55,$
 $\bar{x}_2 = 1.60$)

ข้อ 36 โรงเรียนได้กำหนดระเบียบเกี่ยวกับการลาที่ขาด
ประเภทต่าง ๆ ของบุคลากรที่เหมาะสมตรงกับสายการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้ค่าเฉลี่ย
รวม = 1.51 ($\bar{x}_1 = 1.51, \bar{x}_2 = 1.52$)

สำหรับผลการวิจัยทั้ง 10 ข้อนี้ มีข้อที่เข้าสังเกตว่า ผู้บริหารและครู
ผู้สอนมีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยผู้บริหารเห็นว่าโรงเรียนได้ปฏิบัติในระดับมาก แต่ครู
ผู้สอนเห็นว่าโรงเรียนได้ปฏิบัติในระดับปานกลาง จำนวน 1 ข้อ คือ ข้อ 38 นอกนั้นอีก
9 ข้อ ทั้งผู้บริหาร และครูผู้สอนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันคือ ทั้งสองกลุ่มเห็นว่า โรงเรียน
ได้ปฏิบัติในระดับปานกลางทั้ง 9 ข้อ คือ ข้อ 33, 40, 32, 42, 47, 46, 37, และ 36

ส่วนที่ผู้บริหาร และครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าโรงเรียนได้ปฏิบัติในระดับ
น้อย มีจำนวน 4 ข้อ เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยรวมจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ คือ

ข้อ 45 โรงเรียนได้แต่งตั้งบุคลากรให้เป็นกรรมการเพื่อศึกษา
หาความรู้ในเรื่องที่สนใจ โดยเฉพาะเพื่อพัฒนาการทำงาน ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 1.45
($\bar{x}_1 = 1.61, \bar{x}_2 = 1.43$)

ข้อ 41 โรงเรียนได้จัดให้มีการรวบรวมผลงานทางวิชาการของ
สภามันหรือโรงเรียนอื่น ๆ เพื่อไปบอกกล่าวได้ศึกษากันแล้ว ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 1.40
($\bar{x}_1 = 1.57, \bar{x}_2 = 1.37$)

ข้อ 39 โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากร เขียนบทความทางวิชาการ
เพื่อนำลงในวารสารต่าง ๆ ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 1.17 ($\bar{x}_1 = 1.38, \bar{x}_2 = 1.14$)

ข้อ 44 โรงเรียนได้จัดให้มีการเยี่ยมเยียนสังเกตการสอนของครู
โรงเรียนอื่น ๆ เพื่อเสริมความรู้ของบุคลากร ได้ค่าเฉลี่ยรวม = 1.12 ($\bar{x}_1 = 1.12, \bar{x}_2 = 1.13$)

มีข้อเข้าสังเกตว่า ความคิดเห็นในจำนวน 4 ข้อ นี้อยู่ 2 ข้อคือ ข้อ
45, 41 ที่ผู้บริหารเห็นว่าโรงเรียนได้ปฏิบัติในระดับปานกลาง แต่ครูผู้สอนเห็นว่าปฏิบัติในระดับ
น้อย นอกนั้นอีก 2 ข้อ คือ ข้อ 39 และ 44 ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติ
อยู่ในระดับน้อย

4. การพบจากงานของบุคลากร

เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมจากแบบสอบถามข้อ 48 - 55 แล้วปรากฏว่า
ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่าโรงเรียนได้ปฏิบัติงานด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง ได้ค่าเฉลี่ย
รวม = 1.69 ($\bar{x}_1 = 1.94, \bar{x}_2 = 1.65$)

เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อแล้ว ปรากฏผลดังนี้

- ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 5 ข้อ คือ
- ข้อ 49 โรงเรียนมีบุคลากรลาออกไปทำงานที่อื่นเพียงใด ค่าเฉลี่ยรวม = 2.41 ($\bar{x}_1 = 2.67, \bar{x}_2 = 2.36$)
- ข้อ 51 โรงเรียนให้ความสำคัญหรือการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน ค่าเฉลี่ยรวม = 2.25 ($\bar{x}_1 = 2.71, \bar{x}_2 = 2.18$)
- ข้อ 48 โรงเรียนได้กำหนดระเบียบหรือหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่เหมาะสม ค่าเฉลี่ยรวม = 2.01 ($\bar{x}_1 = 2.16, \bar{x}_2 = 1.99$)
- ข้อ 52 โรงเรียนมีการให้ค่าเพิ่มจูงใจ บำนาญแก่บุคลากรที่เกษียณอายุ ค่าเฉลี่ยรวม = 1.67 ($\bar{x}_1 = 2.02, \bar{x}_2 = 1.62$)
- ข้อ 50 โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ลาออก ค่าเฉลี่ยรวม = 1.63 ($\bar{x}_1 = 1.97, \bar{x}_2 = 1.58$)

เป็นที่น่าสังเกตว่า ผลการวิจัยที่อยู่ในระดับปานกลางจำนวน 5 ข้อนี้มีอยู่ 2 ข้อ ที่ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าโรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าโรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ข้อ 49, 51 ส่วนอีก 3 ข้อทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ 48, 52, 50

ส่วนที่ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย จำนวน 3 ข้อ เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยรวม ดังนี้ คือ

- ข้อ 55 โรงเรียนได้ให้เกียรติบุคลากรที่พ้นจากงานเนื่องจากการเกษียณอายุ ค่าเฉลี่ยรวม = 1.37 ($\bar{x}_1 = 1.63, \bar{x}_2 = 1.33$)
- ข้อ 53 โรงเรียนได้จัดให้ความรู้และแนะนำวิชาชีพที่ดี เกี่ยวกับการเกษียณอายุของบุคลากรที่จะเกษียณอายุ ค่าเฉลี่ยรวม = 1.27 ($\bar{x}_1 = 1.30, \bar{x}_2 = 1.27$)
- ข้อ 54 โรงเรียนได้เชิญบุคลากรที่พ้นจากงานเนื่องจากการเกษียณอายุหรือลาออกมาร่วมกิจกรรม ค่าเฉลี่ยรวม = 0.91 ($\bar{x}_1 = 1.08, \bar{x}_2 = 0.89$)

ซึ่งมีเนื้อหาสังเขปว่า ในระดับน้อย จำนวน 3 ข้อ มีอยู่ 1 ข้อ ที่ผู้บริหาร เห็นว่าได้ปฏิบัติในระดับปานกลาง แต่ครูเห็นว่าได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ ข้อ 55 นอกนั้น อีก 2 ข้อ คือ ข้อ 53, 54 ทั้งผู้บริหารและครู เห็นว่าได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับครู เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในด้านการให้ใบคุณลากรมา การชำระรักษา การพัฒนา และการพ้นจากงาน จากผลการวิจัย ปรากฏว่า ความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่ม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 4 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในการศึกษาวิจัย

ตอนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร จากผลการวิจัยในแต่ละด้านของการบริหารงานบุคคล พบว่า

1. ปัญหาและอุปสรรคด้านการให้ใบคุณลากรมา

ผู้บริหารเห็นว่า มีปัญหาและอุปสรรคเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

- (1) การสรรหาบุคลากร ไม่ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติครบตามที่ต้องการ
- (2) บุคลากรบางประเภท เช่น ครูภาษาอังกฤษ ทัศนศิลป์ ศิลปะ วิชาชีพ

ที่ของการหาหาก

- (3) บุคลากรที่ได้นำส่วนมากเพิ่งเริ่มจบ ขาดประสบการณ์

ครูผู้สอนเห็นว่า มีปัญหาและอุปสรรคเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

- (1) การให้ใบคุณลากรมาขึ้นอยู่กับทัศนคติใจของผู้บริหาร เพื่อบุคคลเดียว

ไม่มีการดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการ

- (2) ไม่มีการประกาศรับสมัครบุคลากรให้บุคคลภายนอกเรื่อง หรือมี

ก็ทราบอยู่ในวงภายใน

- (3) บุคลากรไม่ได้ทำงานตรงตามความรู้ความสามารถ

2. ปัญหาและอุปสรรคด้านการชำระรักษาบุคลากร

ผู้บริหารเห็นว่า มีปัญหาและอุปสรรค เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

- (1) เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ทางโรงเรียนไม่สามารถจัดให้

เท่าเทียมกับโรงเรียนของรัฐบาล ทำให้ครูลาออกไม่เข้าโรงเรียนรัฐบาลหรือประกอบอาชีพอื่น

(2) เมื่อทำงานไปนาน ๆ ไม่มีการปรับขึ้นเงินเดือนเหมือนโรงเรียน
รัฐบาล ทำให้รายได้ไม่เพียงพอ

(3) การทำงานในโรงเรียนคาทอลิกทุกคนต้องทำงานหนัก มีชั่วโมง
ว่างน้อยมาก และมีความรับผิดชอบสูง ทำให้ครูบางคนเกิดข้อเท็จจริง ๆ

ครูผู้สอนเห็นว่า มีปัญหาและอุปสรรค เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

(1) เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ทางโรงเรียนไม่สามารถจัดให้
เท่าเทียมกับโรงเรียนของรัฐบาล ทำให้ครูลาออกไปเข้าโรงเรียนรัฐบาล หรือประกอบอาชีพอื่น

(2) ครูได้รับความสนใจจากทางผู้บริหารโรงเรียนน้อยไป ทำให้ครู
ขาดกำลังใจ

(3) ครูรู้สึกไม่ปลอดภัยว่าจะถูกไล่ออกเมื่อไรก็ได้

3. ปัญหาและอุปสรรคด้านการพัฒนาบุคลากร

ผู้บริหารเห็นว่า มีปัญหาและอุปสรรคเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

(1) ขาดปัจจัยในการจัดอบรมทางวิชาการ และส่งครูไปทำงาน

(2) ครูไม่ชอบเข้ารับการอบรม

(3) ครูมุ่งแต่หารายได้พิเศษ จนไม่คำนึงถึงการเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง
ครูผู้สอนเห็นว่า มีปัญหาและอุปสรรคเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

(1) ครูไม่ชอบเข้ารับการอบรม

(2) ครูมุ่งแต่หารายได้โดยไม่คำนึงถึงการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ตนเอง

(3) สภาพทางเศรษฐกิจกำลังถดถอย คุ้บุคลากรขาดความเสียสละ เพื่อส่วนรวม

4. ปัญหาและอุปสรรคด้านการพัฒนาของบุคลากร

ผู้บริหารเห็นว่า มีปัญหาและอุปสรรคเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

(1) ครูลาออกอย่างกะทันหัน เมื่อสอบบรรจุเข้ารับราชการได้

(2) ครูลาออกได้ทันที แต่ทางโรงเรียนไม่สามารถจะให้ครูออกได้

ตามความต้องการ

(3) ทางโรงเรียนไม่ได้มีการกำหนดอายุของภาระงานของ
บุคลากรไว้ จึงเป็นปัญหาว่า ควรจะให้บุคลากรทำงานถึงอายุเท่าไร

ครูบ่สอนเห็นว่า มีปัญหาและอุปสรรค เรืองตามลำดับความสำคัญดังนี้

- (1) การพิจารณาให้บุคลากรออกจากงานขาดหลักเกณฑ์อายุที่แน่นอน
- (2) ครูที่ถูกให้ออกจากงานจะได้เงินทดแทน 3 เดือนหรือ 6 เดือน แต่ครูที่ลาออกเอง กลับไม่ได้อะไร
- (3) ครูลาออกเพราะเห็นความไม่ยุติธรรมเกี่ยวกับรายได้ระหว่างครูพิเศษกับครูประจำชั้น

การอธิบายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จากการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งผู้บริหารและครู เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเฉพาะผู้บริหาร เกือบหนึ่งในสาม และครูเกือบหนึ่งในสี่ จึงน่าที่จะพิจารณาในเรื่อง เศรษฐกิจของผู้บริหาร และครู โดยการพิจารณาแต่งตั้งผู้บริหาร เพศชายเพิ่มขึ้น และรับครูที่เป็นเพศชายเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงเรียนคาทอลิก ที่สอนเฉพาะนักเรียนชาย

อย่างไรก็ตามจากการวิจัยไม่ได้แยกประเภทโรงเรียนว่า เป็นโรงเรียนชายหรือหญิง จึงไม่อาจทราบว่าโรงเรียนประเภทใดมากกว่ากัน แต่ตามลักษณะ สังคมไทยนิยมให้โรงเรียนหญิงมีแต่ผู้บริหารและครู เพศหญิง และโรงเรียนชายมีผู้บริหารและครูเพศชายมากกว่าหญิง และโดยเฉพาะเพศหญิงรักวิชาชีพครูมากกว่าเพศชาย เพราะเพศหญิงถือว่าอาชีพครูเป็นสิ่งที่ให้ความปลอดภัย และมีมั่นคงสูง และอยู่ในระเบียบประเพณีได้ก็ตามคำนิยามของสังคม จึงทำให้การเลือกวิชาชีพครูในกลุ่มตัวอย่างประชากรที่เป็นเพศ หญิง มากกว่าชาย เนื่องจากชายคิดว่าตนเองจะต้องเป็นที่พึ่งของครอบครัว การมีอาชีพครูซึ่งมีรายได้ต่ำจะทำให้ความรู้สึกปลอดภัยมั่นคงในชีวิตครอบครัวน้อยลง

อายุของกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ตอบแบบสอบถาม จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีอายุระหว่าง 31-40 ปีมากที่สุด และครูมีอายุระหว่าง 21-30 ปีมากที่สุด เป็นเรื่องที่น่าสนใจว่า กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งสองกลุ่ม มีอายุที่อยู่ในระหว่างการสร้างอนาคต และฐานะทางครอบครัว และมีพลังในการอุทิศเวลา และความเสียสละในกิจการได้มาก ประกอบกับโรงเรียนเกี่ยวข้องกับศาสนา จึงทำให้ผู้บริหารและครูอุทิศตนเสียสละ เพื่อพระเป็นเจ้าและ

เพื่อประโยชน์ส่วนรวมของเพื่อนมนุษย์อย่างแท้จริง จึงยังเกิดผล ทำให้ผลงานของโรงเรียน
คาทอลิก ในกรุงเทพมหานคร เป็นที่นิยมของประชาชนสูงมาก จะเห็นได้ว่าประชาชนพยายาม
ส่งบุตรหลานเข้าเรียนมีจำนวนมากกว่าโรงเรียนเอกชน ประเภทอื่น ๆ จนไม่สามารถสนอง
ความต้องการของประชาชนได้

สำหรับประสบการณ์ของ ผู้บริหารและครู จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างประชากร
ทั้งสองกลุ่ม มีเวลาปฏิบัติงานในโรงเรียนระหว่าง 1 - 5 ปี มากที่สุด

สำหรับวุฒิของผู้ตอบแบบสอบถามจากการวิจัย พบว่า ทั้งผู้บริหารและครู มีวุฒิ
ปริญญาตรีมากที่สุด ซึ่งนับได้ว่าถ้าพิจารณาเพียงประสบการณ์ และ วุฒินั้น ยังไม่น่าเป็นที่พอใจนัก
น่าจะมีการสนับสนุนในด้านการศึกษาต่อให้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในสภาพปัจจุบัน ที่มหาวิทยาลัย
ในประเทศไทยเริ่มมีแนวโน้มขยายตัวในการจัดการศึกษาในแนวตั้งคือ เปิดสอนระดับปริญญาโท
ปริญญาเอกมากยิ่งขึ้น โรงเรียนคาทอลิกน่าจะพิจารณา การขยายตัวในด้านนี้ และน่าจะ
มีแผนงานในการพิจารณาคำแนะนำของผู้ช่วยครู แต่มีจุดเกี่ยวพันที่ต้องคำนึงถึงคือ เรื่องการเงิน
ที่จะต้องนำมาใช้จ่าย กับภาระจ้างครูในระดับสูง จึงน่าจะสนับสนุน ในด้านการศึกษาต่อ
เพื่อเพิ่มวุฒิของครูที่ปฏิบัติงานมาแล้ว ซึ่งจะลดค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนครูได้มาก

ส่วนประสบการณ์ของผู้บริหารและครูซึ่งอยู่ในระหว่าง 1-5 ปี น่าจะได้สนับสนุน
ให้มีการจัดฝึกอบรม สัมมนา หรือเข้าร่วมฝึกอบรมสัมมนามากยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์
และความรู้ในทางตรงและทางอ้อมมากยิ่งขึ้น ก็จะส่งผลต่อการดำเนินงานด้านจัดการศึกษา
ของโรงเรียนแต่จากผลการวิจัยโดยทั่วไป และอุปสรรค พบว่าครูไม่ชอบการประชุมอบรม ซึ่งเป็น
ปัญหาที่อยู่ในระดับความสำคัญสูง ดังนั้นน่าจะมีการประชุมสัมมนา เพื่อหาทางแก้ที่ต้นคิดทางคาม
นี้ ให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยชี้ให้เห็นสภาพความเป็นจริงทางสังคม ที่ต่างโรงเรียนประถมและมัธยม
ของรัฐบาลในปัจจุบัน ที่มีการตื่นตัวในด้านการเข้าร่วมการฝึกอบรมและสัมมนาครูประจำการมาก
ทางโรงเรียนคาทอลิกน่าจะตื่นตัวตามสังคมนาง

ดังนั้นจึง เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกจะต้องหันมาปรับปรุง
ทางด้านคุณวุฒิของผู้บริหารให้สูงขึ้นทั้งนี้ เพราะ "ผู้บริหารการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ
สูง มีหลักการปฏิบัติงาน จึงจะเป็นที่น่าเชื่อถือของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่อาศัย ประสิทธิภาพ

1
 ตัวอย่าง "เคียว"

ตอนที่ 2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตร

1. การให้ครูบุคลากรมา จากผลการวิจัยพบว่า โดยส่วนรวมแล้วทั้งผู้บริหาร และครูผู้สอน เห็นว่าทางโรงเรียนยังปฏิบัติได้อยู่ในระดับปานกลางถึง 12 ข้อ จากจำนวน ข้อคำถาม 15 ข้อ และอยู่ในระดับน้อย 2 ข้อ

เมื่อพิจารณาในรายละเอียด เกี่ยวกับข้อที่ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางมีเรื่อง การจัดทำแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสม กับอัตรากำลังคนนักเรียนและกลุ่มวิชาที่เบ็ดเสร็จ การกำหนด คุณสมบัติและความรู้ความสามารถของบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่ง การแนะนำ บุคลากรใหม่ให้เข้าใจภาระหน้าที่ การให้อาจารย์ใหญ่และอาจารย์มีส่วนร่วมในการพิจารณา คัดเลือก และสนับสนุนบุคลากรภายในให้ขึ้นดำรงตำแหน่งกณบุคลากรภายนอก ความสามารถ ในการคัดเลือกบุคลากรให้ตรงตามความต้องการ การแนะนำบุคลากรให้รู้จักเครื่องอำนวยความสะดวก ตลอดจนสวัสดิการ การปฐมภูมิเพื่อให้เข้าใจระบบโครงสร้างนโยบาย และระเบียบ ข้อยกเว้น การกำหนดคณะกรรมการฐานในการคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้เกิดความยุติธรรม การ กำหนดหลักเกณฑ์ในการทดลองปฏิบัติงาน การแนะนำให้บุคลากรใหม่เข้าใจในหลักสูตร ขนบธรรมเนียมของโรงเรียนคาทอลิก และการหาแหล่งกำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถ จะเห็นได้ว่า การบริหารงานบุคคลทางภายใน การให้ครูบุคลากรมา ของโรงเรียนคาทอลิกยัง ทำได้ไม่เป็นที่น่าพอใจนัก ควรจะได้มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานในด้านนี้ให้มากขึ้น โดยการจัดทำแผนกำลังคนไว้เป็นหลักฐานประกอบการพิจารณาทุกปี และจะต้องคำนวณ อัตรากำลังคน โดยหากค่าเฉลี่ยย้อนหลังดูว่าในแต่ละปีจะมีครูลาออกเท่าใด มีแผนการรับนักเรียน เพิ่มขึ้นแต่ละปีเพียงใด เนื่องจากโรงเรียนคาทอลิก เป็นโรงเรียนที่ประกาศนียบัตรให้การยอมรับ ในเรื่องคุณภาพทางการศึกษาไว้สูง การรับนักเรียนโดยไม่มองถึงความเหมาะสมกับอัตรากำลัง ของครูจะเป็นผลร้ายในที่สุด และจากการวิจัยพบว่า การแสวงหาแหล่งบุคลากรจากสถาบัน คุณศึกษา ที่มีคุณภาพยัง ไม่มีการดำเนินงานอย่างกว้างขวางนัก จึง เห็นว่าทางโรงเรียนควร จะมีการประชาสัมพันธ์ในด้านการรับสมัครไปยังสถาบันการศึกษาชั้นสูงให้มากกว่าที่เป็นอยู่เพื่อให้

¹ ประสงค์ มากนวล, "บทบาทของหัวหน้าส่วนการศึกษารองการปกครองส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2520), หน้า 23.

ใหญ่บุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสม และควรคำนึงงานแต่เนิ่น ๆ กับที่วิไลนักศึกษา จะจบวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยในด้านการคัดเลือก ควรจัดทำเกณฑ์กำหนด คุณสมบัติไว้ให้ชัดเจน เพื่จะได้ บุคลากรตรงกับความต้องการ และควรให้อาจารย์ใหญ่ได้มีส่วนร่วมในการคัดเลือกด้วย เพราะ อาจารย์ใหญ่มีหน้าที่ทางการบริหารงานวิชาการตามกฎหมายกำหนด หน่วยงานวิชาการนี้จะต้อง ประสานสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคล ถ้าได้คนมีคุณภาพ ก็จะส่งผลให้งานวิชาการดีขึ้นไปในตัว เมื่อได้บุคลากรมาแล้วการประเมินเทต และการแนะนำให้เข้าใจถึงโครงสร้างนโยบาย ระเบียบข้อบังคับและกฎเกณฑ์ ตลอดจนสวัสดิการและเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของ โรงเรียนก็เป็นเรื่องสำคัญ จะทำให้บุคลากร เกิดความอบอุ่น มีขวัญกำลังใจและทำให้เกิด ไมตรีสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูใหม่และครูเก่ารวมทั้งผู้บริหารของโรงเรียนอีกด้วย อีกประการ หนึ่ง เนื่องจากโรงเรียนหลายแห่งเป็นโรงเรียนที่มีศาสนาเข้ามาสัมพันธ์อยู่ด้วย บุคลากรที่ คัดเลือกมาอาจมาจากศาสนาอื่น ดังนั้นการแนะนำให้บุคลากรใหม่เข้าใจถึงหลักศาสนาแบบ ชรรณนิยม และวิถีปฏิบัติจะทำให้เกิดการประสานสัมพันธ์ในด้านศาสนา วัฒนธรรมส่วนตัวของ บุคคล กับวัฒนธรรมของสถาบันตามทฤษฎีของ เกทเชลส์ และกุนา¹ ที่จะทำให้การปฏิบัติงาน ในโรงเรียน เกิดผลดียิ่งขึ้นนอกจากนั้น เมื่อได้บุคลากรมาแล้ว การแนะนำและการมอบหมาย งานให้ปฏิบัติที่จะต้องจัดให้คำปรึกษา และอบรมให้เข้าใจถึงภาวะหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่ง อาจทำได้โดย จัดรวมกลุ่มโรงเรียนคาทอลิกหลาย ๆ โรงเรียน และเชิญกรรมการบริหารสมาคม ครูคาทอลิกแห่งประเทศไทยมาให้การบรรยาย ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของครูคาทอลิกโดย ส่วนรวม และอาจารย์ใหญ่, อธิการ หรือผู้จัดการจะให้ความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ความ รับผิดชอบ เฉพาะที่มอบหมายให้ทำภายในโรงเรียน ส่วนเกณฑ์การให้ทดลองปฏิบัติงานใน โรงเรียน ควรมีการกำหนดไว้ เช่นเดียวกับของโรงเรียนรัฐบาล คือ 6 เดือน แต่อาจ ยืดเวลาการรับเป็นครูประจำออกไปเป็น 1 ปีหรือ 2 ปี โดยมีการทำสัญญาจ้างเป็นรายปีก่อน แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อระมัดระวังในเรื่องการสร้างเกณฑ์ เพื่อให้เกิดความปลอดภัย มั่นคง ในอาชีพ มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดความหวาดกลัว เสียขวัญ เนื่องจากการกลัวถูกให้ออกในระยะ

¹ นพพงษ์ บุญจิตราคุสัย, หลักการบริหารการศึกษา, ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2525, หน้า 49-50.

เวลาเพียงสั้น ๆ ซึ่งจะเป็นผลให้ครูไม่ตั้งใจปฏิบัติงานคอยแสวงหาทางอื่นที่จะไปทำงานใน
หน่วยอื่นที่มีความมั่นคงกว่า

ส่วนข้อที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในค่านการให้โอนบุคลากรมา ที่มีค
เฉลี่ยทำโรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยได้แก่ การตั้งคณะกรรมการในการคัดเลือกบุคลากร
ใหม่ และการประกาศรับสมัครบุคลากรใหม่บุคคลที่สนใจทราบอย่างกว้างขวาง งานทางด้านนี้
ยังใช้ระบบการปฏิบัติงานแบบเดิมคือ ให้อยู่ในความรับผิดชอบของอธิการ หรือบุคคลที่ได้รับ
มอบหมาย ซึ่งไม่น่าจะเป็นผลดีในเชิงปฏิบัติเพราะจากผลการวิจัย พบว่า การให้ความยุติธรรม
ในการคัดเลือกอยู่ระดับปานกลาง ดังนั้นจึงควรหามาหาวิธีดำเนินการด้วยการจัดตั้ง เป็นรูปคณะ
กรรมการในการคัดเลือกขึ้น โดยอาจประกอบด้วย อธิการ ครูใหญ่ หรือผู้ช่วยและหัวหน้าสาย
วิชาต่าง ๆ เพื่อให้โอนบุคลากรมาตามความจำเป็นและความต้องการ นอกจากนี้การประกาศ
รับสมัครควรทำให้กว้างขวาง เพื่อจะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และความสนใจอย่าง
แท้จริง เช่น การแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลในแง่อื่น ๆ อีกด้วย ในการปฏิบัติด้านนี้ น่าจะ
ได้มีการประชาสัมพันธ์ไปตามหน่วยงานสถาบันที่เกี่ยวต่าง ๆ โดยการใช้สื่อมวลชน เช่น หนังสือ
พิมพ์ หรือวิทยุ เพื่อจะได้มีบุคคลที่ทางโรงเรียนต้องการตามคุณสมบัติที่จะคัดเลือกมาสมัคร
มาก ๆ โอกาสที่จะคัดเลือกครูที่ดีก็จะมีมากขึ้นตามมา

2. ค่านการสำรวจรักษามูลค่า จากผลการวิจัยพบว่า โดยส่วนรวมแล้วทั้ง
ผู้บริหาร และครูผู้สอนเห็นว่าทางโรงเรียนได้ปฏิบัติได้อยู่ในระดับปานกลาง จากจำนวนข้อ
คำถามทั้งหมด 16 ข้อ มีอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ ระดับปานกลาง 11 ข้อ และในระดับน้อย
1 ข้อ

ตามท่ผู้บริหารและครูเห็นว่า ปฏิบัติในระดับมากมีในเรื่อง ปัจจุบันได้มีการ
ปรับอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับวุฒิ และค่าครองชีพ การให้อิสระในการปฏิบัติงาน การ
มอบหมายงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถ และการส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรที่มีภาวะภค
ริเริ่มใหม่ ๆ จึงเป็นที่น่ายินดีว่า โรงเรียนคาทอลิกได้เห็นความสำคัญทางด้านนี้ แต่อย่างไรก็ตาม
ค่าเฉลี่ยที่อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ก็ยังคงค่อนข้างมาทางระดับปานกลาง คือ สูงกว่าปานกลาง เพียง
เล็กน้อย จึงน่าที่จะมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น เช่น การหาทางที่จะช่วยเหลือในสิ่งขอเขตที่มีไร
เงินเดือน การจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้เพิ่มขึ้น การให้อิสระในการปฏิบัติงาน และมอบหมายงาน

จะต้องตรวจสอบความรู้ ความสามารถ และถามความสมัครใจให้มากขึ้นกว่าเดิม เพราะตามหลักวิชาแล้วผู้ที่ยอมรับในวัตถุประสงค์ ย่อมเกิดความพึงพอใจในงาน ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่ จะตามมา

ส่วนที่ผู้บริหารและครูเห็นว่าทางโรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง มีในเรื่อง บุคลากรมีความพึงพอใจต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การบอกของชมเชย และยอมรับในความสำเร็จของบุคลากร การ จัดระบบติดต่อสื่อสารได้ทั่วถึง ปริมาณและประเภทของงานที่โรงเรียนมอบหมายมีความเหมาะสม การจัด เครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ความพึงพอใจในวิธีการบริหารของโรงเรียน การได้ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ที่ถูกต้อง เหมาะสม การจัดให้มีเกณฑ์ประเมินผลกาปฏิบัติ เพื่อพิจารณาความดีความชอบ และวิสัยปณ บำเหน็จความชอบ หรือขึ้นเงินเดือนมีความเหมาะสม

อย่างไรก็ตามผู้บริหารมีความเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ครูเห็นว่า ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางอยู่ถึง 8 ข้อ ทั้งนี้จึงน่าจะระไ้ละหันมาทำความเข้าใจกันระหว่าง ผู้บริหารและครูให้มากขึ้น ด้านความมั่นคงผู้บริหารเห็นว่า มีค่อนมาก แต่ครูเห็นว่า ปานกลาง จึงน่าจะเป็นจริงว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรู้สึกพอใจ และมั่นคง เพราะผู้บริหารอาจมองตนเอง เป็นหลัก ความพึงพอใจและมั่นคงมีมาก ครูอาจมองในแง่ของตนเองที่มีใจเป็นนักวิชาชีพ แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นนักวิชาชีพ ซึ่งย่อมมีความรัก ความศรัทธา และรู้สึกมั่นคงปลอดภัย และภูมิใจ ในงานมากกว่า ด้านการบอกของชมเชยและยอมรับในความสำเร็จ ผู้บริหารเห็นว่า ได้ปฏิบัติมาก ครูเห็นว่าปฏิบัติใน ระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะหน้าที่นี้เป็นพฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้บริหาร ได้ปฏิบัติต่อครูเป็นรายบุคคล และอาจไม่มีครูคนไหนได้เห็น จึงมีค่าของความดีที่เห็น แยกต่างกัน ดังนั้นควรจะมีการบอกของชมเชยครูให้ครูคนอื่น ๆ ได้ทราบให้แล้วรอบทั่วๆ การถามหาความเห็น จากบุคลากรแต่ละคนปฏิบัติมีความเหมาะสม ผู้บริหารเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มาก ครูเห็นว่า ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง น่าจะเป็นเพราะผู้บริหารยอมรับข้อมูลในการให้บุคลากรที่มากกว่า ที่ครูจะเห็นด้วย การสังเกต และด้านการจัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกแก่บุคลากร ผู้บริหาร เห็นว่าปฏิบัติมาก เพราะผู้บริหารอาจมองในสายของตนเอง และเห็นว่าตนเองมีความคล่องตัว กว่า แต่ครูจะมองในเชิงของตนเองซึ่งเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เพราะครูจะต้องไป

ขอความช่วยเหลือเกี่ยวกับเรื่อง เครื่องอำนวยความสะดวก แต่ผู้บริหารเองจะมีอำนาจในการ
สั่งการได้ จึงน่าที่จะพิจารณาในด้านการปรับปรุงการอำนวยความสะดวกให้กับครูมากขึ้น
โดยการสำรวจความต้องการในเรื่องการอำนวยความสะดวก ในด้านต่าง ๆ จากครู และหา
ทางปรับปรุงให้สนองความต้องการให้มากยิ่งขึ้น ในด้านจัดทำเกณฑ์ประเมินผลที่เสนอเกี่ยวกับ
ผู้บริหารเห็นว่า โรงเรียนจัดทำเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบไว้ดี แต่ครูเห็นว่าอยู่ในระดับ
ปานกลาง ทั้งนี้ เกณฑ์นั้นอาจจะรู้จักอยู่ในหมู่ผู้บริหารโดยไม่มีมีการประกาศให้ครูทราบ ดังนั้น
น่าจะหาทางแจ้งเกณฑ์ให้ครูได้ทราบ ล่วงหน้าบ้าง ส่วนที่ผู้บริหารและครูเห็นว่าปฏิบัติอยู่ใน
ระดับปานกลาง เหมือนกัน มีในเรื่อง การติดตามผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย การจัด
กิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ความพึงพอใจในวิธีการบริหารงาน และวิธีการมุ่งนำแห่ง
ความชอบหรือเงินรางวัล เกณฑ์มีความเหมาะสม จึงน่าที่จะพิจารณาว่าควรจะมีการปรับปรุง
ด้านเหล่านี้ให้มากขึ้น การติดตามผลการปฏิบัติงาน น่าจะได้มีการจัดตั้งผู้ร่วมฝ่ายกิจกรรม
บริหารงานด้านต่าง ๆ ให้รับผิดชอบมากขึ้น เช่น ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรกิจ ฝ่ายปกครอง
และฝ่ายกิจกรรม เพื่อจะได้มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานได้กว้างขวางยิ่งขึ้นและจะส่งผลถึง
ความพึงพอใจในวิธีการบริหารงานด้วย เพราะถ้าหากครูใหญ่หรืออธิการรับผิดชอบอยู่โดย
ลำพังแล้ว ในขณะที่โรงเรียนเริ่มขยายจำนวนนักเรียนมากขึ้น ครูมากขึ้น การบริหารย่อมมี
ความซับซ้อนมากขึ้น การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ จึงจำเป็นต้องมีมากขึ้นตาม นอกจากนั้น
จากผลการวิจัยพบว่า กิจกรรมในการสร้างความสัมพันธ์กันมีอยู่ในระดับปานกลาง จึงน่าที่จะมี
การพิจารณาจัดกิจกรรมอย่างไร เป็นทางการให้บุคลากรมีโอกาสพบปะสังสรรค์กันให้มากยิ่งขึ้น
และการพิจารณาปรับปรุงแห่งความชอบ หรือเงินรางวัล มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง
ถ้าทางโรงเรียนไม่สามารถจัดสรรเงินให้ได้จำนวนมากน่าจะหาทางจัดสวัสดิการด้านอื่น ๆ
เช่น สหกรณ์ การเงิน เศรษฐกิจนันทนาการ เพื่อช่วยเหลือครูในภาวะฉุกเฉิน เป็นต้น

มีข้อที่น่าสังเกตุที่โรงเรียนขาดหลักจัดการในด้านการบริหาร เกี่ยวกับการ
ตรวจสอบสภาพอนามัยในแก่บุคลากร อยู่ในระดับน้อย จึงเป็นเรื่องที่ทางโรงเรียน น่าจะได้หาทาง
ติดต่อกับสภามหาวิทยาลัย เอกชนและรัฐบาล เพื่อขอความช่วยเหลือในการบริการด้านนี้บ้างน้อย
ที่สุดก็ควรมีบริการตรวจสอบสภาพฟันปีละครั้ง และขอบริการเกี่ยวกับด้านพยาบาลรักษาจากโรงพยาบาล
ที่อยู่ใกล้เคียงเป็นพิเศษสำหรับครู และนักเรียนในโรงเรียน

3. ด้านการพัฒนาบุคลากร จากผลการวิจัยทั้ง 16 ข้อ พบว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ ระดับปานกลาง 10 ข้อ และระดับน้อยจำนวน 4 ข้อ และค่าเฉลี่ยรวม อยู่ในระดับปานกลาง

ในด้านการบริหาร และครูเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีเรื่อง การให้โอกาส บุคลากร เข้าร่วมอบรมหรือประชุมสัมมนาทางวิชาการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น และการสนับสนุนให้ บุคลากรศึกษาต่อในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย จึงเป็นเรื่องที่น่ายินดี แต่อย่างไรก็ตามจากการ สสำรวจแบบสอบถามปลายเปิดพบว่า ครูไม่ค่อยอยากไปร่วมประชุมสัมมนา จึงน่าจะหาทางสร้าง ทัศนคติทางด้านนี้ให้ดีขึ้นโดยพยายามเลือกเรื่อง และบุคคลที่จะไปสัมมนาให้ตรงกัน และน่าจะมี บริการในด้านการจ่ายค่าให้กับบุคลากรที่ไปร่วมอบรมประชุมสัมมนา เช่น ให้ค่าลงทะเบียน ค่าเอกสาร ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเดินทาง และที่พักให้ เช่นเดียวกับกับโรงเรียนของทางรัฐบาล ที่จัดให้

ส่วนในเรื่องที่ผู้บริหารและครู เห็นว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง มี 10 ข้อด้วยกันคือ การส่งเสริมให้บุคลากรเตรียมการสอนรายวิชา การจัดให้มีการฝึก อบรมประชุมทางวิชาการและสัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะความสามารถ และจิตใจในการ ทำงาน จัดหาวัสดุสารทางวิชาการให้อ่าน การสำรวจวิเคราะห์ ความจำเป็นในการพัฒนา บุคลากร การให้บุคลากรผู้อาวุโสให้คำแนะนำ ความรู้ ความสามารถแก่บุคลากรบรรจุใหม่ การสนับสนุนให้คนกล้าทดลอง เทคนิควิธีการสอนใหม่ ๆ การจัดทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทางวิชาการ การหาผู้เชี่ยวชาญคอยให้ความช่วยเหลือเมื่อบุคลากรประสบปัญหา การเชิญ วิทยากรจากภายนอกบรรยายหรืออภิปราย และการกำหนดระเบียบเกี่ยวกับการลาศึกษาต่อ จะเห็นได้ว่าในกิจกรรมทางด้านการจัดพัฒนาบุคลากรทางโรงเรียน ทำได้ยังไม่มากตาม ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ทางโรงเรียนจึงน่าจะตื่นตัวเกี่ยวกับงานทางด้านนี้ให้มาก ควรกำหนดระเบียบวิธีการให้บุคลากรได้ศึกษาต่อให้ตรงกับสายการปฏิบัติงาน และมีให้ระบบ กระตุ้นก่อนงานประจำ เช่น การกำหนดค่าในช่วงเวลาปฏิบัติงานมาสังกัดปีอนุญาตให้ลาศึกษา ต่อได้ และไปหนึ่งจะให้ลาศึกษาต่อได้ร้อยละเท่าไรของจำนวนครูโรงเรียน การศึกษาต่อทาง โรงเรียนจะให้ความช่วยเหลือทางด้านค่าจ้าง เบื้องต้น นอกจากนั้น การเชิญวิทยากรหรือ ผู้ทรงคุณวุฒิมาให้การบรรยาย เชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความช่วยเหลือปรึกษาหารือ จะ เป็นการ

กระตุ้นให้ครูเกิดความสนใจในงานมากยิ่งขึ้นทางโรงเรียนน่าจะได้อีกคือเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษา คือ วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย ซึ่งในกรุงเทพมหานครก็จะทำได้ไม่ยากนักและทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการให้ความรู้ ก็มีมากการฝึกอบรมทางด้านจิตใจ ความเสียสละ และความมีวิถุคุณ ของความเป็นครู น่าจะได้รับการสนับสนุนให้มากยิ่งขึ้น เพราะสภาพปัจจุบันสิ่งแวดล้อม และ ความรักตัวทางเศรษฐกิจ ทำให้ครูถูกครอบงำไป ในทางเห็นแก่ตัว และมุ่งประโยชน์ส่วนตน มากขึ้นโดยขาดการเอาใจใส่ในกิจการงานที่ตนรับผิดชอบน่าจะได้นักการสำรวจวิจัย และประเมิน การปฏิบัติงานภายในโรงเรียน เพื่อค้นหาปัญหา และจุดอ่อนนำมาปรับปรุง และพัฒนาทาง วิชาการของบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น การให้บุคลากรอาวุโสช่วยเหลือนักการศึกษาใหม่จะสร้างความ สัมพันธ์อันดีแก่บุคลากรด้วยกัน และการทำงานร่วมกันปรือษาหารือกันอาจส่งผลให้เกิดการ ทดลองค้นคว้าหาเทคนิค และวิธีการใหม่ ๆ ขึ้นมาใช้ได้ เพราะจากหลักการบริหาร แล้วเมื่อ บุคลากรที่ทำหน้าที่อยู่ในระดับเดียวกันมีการปรึกษาหารือกัน การสื่อสารระดับเดียวกันจะก่อให้เกิด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ยิ่งขึ้น นอกจากนั้นการที่ขาดการจัดทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทางวิชาการจะทำให้ครูทำงานอยู่ในวงแคบ ขาดการริเริ่มสร้างสรรค์ และขาดการถ่ายเทและ ถ่ายทอดความรู้จากแหล่งอื่นทำให้เกิดความซบเซาในเชิงวิชาการ ทั้งนี้จึงควรจัดหาโอกาส ให้ครูได้ไปทัศนศึกษาและดูการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอื่น ๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นการ ทำงานของครูอีกด้วย

ส่วนในเรื่องที่ผู้บริหารและครูเห็นว่าได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยได้แก่ เรื่อง การตั้งกรรมการ เพื่อหาความรู้ในเรื่องที่สนใจโดยเฉพาะเพื่อแก้ปัญหาคำถามทางวิชาการ ขยาย ผลงานทางวิชาการของสถาบันหรือโรงเรียนอื่น ๆ เพื่อให้บุคลากรศึกษาค้นคว้า การให้บุคลากร เขียนบทความทางวิชาการลงในวารสาร การเขียนเขียน สิ่งเทศการสอนของครูอื่น ซึ่งการ ดำเนินงานทางด้านต่าง ๆ นี้ยังไม่ได้รับการสนับสนุนเท่าที่ควร และเกิดปัญหาอุปสรรค ทาง เรื่องการผลิตเอกสารทางวิชาการของสถาบันหรือโรงเรียนต่าง ๆ ซึ่งน่าจะได้รับการสนับสนุน ให้ทำมากขึ้นแต่ขึ้นอยู่กับการเงินและงบประมาณของแต่ละโรงเรียนที่จะสนับสนุนหรือไม่ การ เขียนบทความก็เช่นเดียวกัน ครูในประเทศไทยทัศนคติและความรู้ทางด้านนี้มาก เพราะการ เขียนบทความจำเป็นต่ออาชีพความรู้ประสบการณ์ และทัศนะทางด้านภาษาอันมากและยังต้อง อาศัยการศึกษาค้นคว้าที่ใช้เวลาพอสมควรจึงเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาในการค้นคว้ามาก แต่อย่างไร

ก็ตามทางโรงเรียนควรจะกระตุ้นโดยให้การสนับสนุนทางด้านการผลิต การพิมพ์ที่จะช่วยให้นักครูมีกำลังใจขึ้น ส่วนการเยี่ยมเยียน สังเกตการสอนของครูคนอื่น น่าจะจัดทำใ้ทางโรงเรียนจะต้องจัดระบบ นิเทศภายในโรงเรียนขึ้นให้ผู้บริหารนิเทศสังเกตการสอนและการประเมินผล การสอนของครูไว้เพื่อจะนำมาเป็นข้อมูลในการแนะนำครูให้ครูดูและสังเกตการสอนในเรื่องต่าง ๆ ของครูคนที่สอนที่ได้ถูกต้อง การตั้งกรรมการแล้วศึกษาหาความรู้ในเรื่อง ที่สนใจ โดยเฉพาะ เพื่อการพัฒนาการทำงาน เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ทางโรงเรียนยังแสวงหาวิธีดำเนินการได้ยาก เพราะจำนวนบุคลากรที่จะทำงานในเรื่องนี้มีจำกัด จากปัญหาปลายเปิด พบว่า ครูต้องปฏิบัติงานมากจนไม่มีเวลากระทำงานด้านอื่นๆ จึงนำที่จะหาผู้เชี่ยวชาญ ภายนอกมาทำการศึกษาและให้ข้อเสนอแนะแนวทางปรับปรุงพัฒนา เพื่อทางโรงเรียนจะได้นำมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป

4. ด้านการพัฒนาจากงานของบุคลากร ผลการวิจัยปรากฏว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับปานกลาง 5 ข้อ และอยู่ในระดับน้อย 3 ข้อ

ข้อที่ผู้บริหารและครูเห็นว่าโรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางมีในเรื่องบุคลากรลาออกไปทำงานที่อื่น ความยุติธรรมในการพิจารณาให้บุคลากรให้พักจากงาน การกำหนดระเบียบและหลักเกณฑ์เกี่ยวกับค่าตอบแทนบุคลากรที่ลาออก การให้บำเหน็จแก่บุคลากรที่เกษียณอายุและการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ลาออกแล้วแสดงความคิดเห็นเพื่อศึกษาหาเหตุผลของการลาออก ความคิดเห็นทั้ง 5 ประการดังกล่าวสำหรับผู้บริหารกับครูยังมีความแตกต่างกันที่ค่าคะแนนเฉลี่ยที่ผู้บริหารยังเห็นว่าปฏิบัติมากในประการที่หนึ่งและสอง การลาออกไปนั้นคงอยู่ในอัตราที่ไม่มากแต่มีอยู่เป็นประจำตามแบบสอบถามปลายเปิดจะเห็นว่า เป็นเพราะต้องการเข้ารับราชการมากกว่าซึ่ง เรื่องนี้เป็นค่านิยมของคนไทยมากอยู่ในสภาพปัจจุบัน เพราะหลักการประกันความมั่นคงปลอดภัย มีมากในระบบราชการ ทั้งนี้ การแสวงหาหลักประกัน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน จึงน่าจะได้รับการพิจารณาปรับปรุงให้ดีขึ้น ตลอดจนการหาทางจัดสวัสดิภาพพร้อมทั้งอัตราเงิน เกษียณที่ได้คุณลักษณะของงาน ควรจะนำมาพิจารณา แต่ทั้งนี้ก็เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านการเงินที่ทางโรงเรียน ไม่อาจแสวงหารายได้เพิ่มแสวงหาการธุรกิจโดยทั่วไป ในด้านความยุติธรรมในการพิจารณาให้บุคลากรออกก็เห็น เกี่ยวกันผู้บริหารเป็น ผู้ตั้ง เกณฑ์ของตนเองจึงเห็นว่า ได้ให้ความยุติธรรมมากแต่ครูเห็นว่าน้อย เพราะครูได้รับผลกระทบจากเรื่องนี้ และครูส่วนใหญ่ก็ไม่อาจทราบข้อเท็จจริงได้ เพราะมิได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาจึง

เป็นเพียงการได้รับฟังความคิดเห็น เท่านั้นจึงมีอาจตัดสินใจ ดังนั้นผู้บริหารควรพิจารณาที่ตั้งระเบียบ และกำหนดหลักเกณฑ์บังคับของกาวิวัฒน์จากงานของบุคลากรขึ้นเป็นแนวปฏิบัติ และแจ้งให้บุคลากรได้มีโอกาสทราบทุกคน การพูดว่าเห็นจำเป็นว่าแก่บุคลากรที่เกษียณอายุยังไม่มี การกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ทั่วๆ สำหรับโรงเรียนบางแห่งจึงน่าที่จะมีการจัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวปฏิบัติที่ให้ความเสมอภาคต่อทุกคน และการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ลาออกจากงานได้ให้เหตุผลในการลาออกจะเป็นข้อมูลที่สำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในการพิจารณาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และหาทางขจัดปัญหาข้อขัดแย้งอันจะเกิดขึ้นภายหลังได้มาก แต่ในแนวทางปฏิบัติ กระทำได้ยากพอสมควร เพราะคนออกจากงานมักไม่สนใจให้ความร่วมมือเท่าใดนัก จึงเป็นเพียงการเก็บข้อมูล ทางด้านผู้บริหารเพียงด้านเดียว

ส่วนในเรื่องที่ผู้บริหารและครูเห็นว่า โรงเรียนปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การให้เกียรติบุคลากรที่เกษียณอายุ การจัดให้ความรู้และแนะนำวิธี ปฏิบัติเกี่ยวกับการเกษียณอายุของบุคลากรและการเชิญบุคลากรที่พ้นจากงาน เนื่องจากการเกษียณอายุหรือลาออกมาร่วมกิจกรรม การปฏิบัติทางด้านนี้ ยังไม่มีแพร่หลายในวงการศึกษาของไทย ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรจัดให้มากขึ้น เพราะจะเป็นขวัญและกำลังใจแก่ผู้เกษียณอายุและเป็นการสร้างความผูกพันให้กับสถาบัน และเป็นการช่วยให้อายุเกษียณอายุซึ่งอยู่ในวัยชร่า ไม่ได้รับการทอดทิ้งจึงน่าจะผลักดันให้โรงเรียนได้ปฏิบัติเพื่อเป็นการเกื้อหนุนบุคลากร ในวัยชร่าให้มีความสุขขึ้น เช่น การมอบเหรียญที่ระลึก การจัดตั้งมูลนิธิช่วยเหลือคนเกษียณและ การตั้งตำแหน่งครูอาจารย์อาวุโส เพื่อว่าจะได้ใช้กำลังสมองของท่านที่ยังแข็งแรงอยู่ให้เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาคือ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร กับครู เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ในด้านการให้ใบอนุญาตฯ การชำระรักษา การพัฒนาและการพ้นจากงาน พบว่า ความคิดเห็นมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 4 ด้าน โดยเฉพาะด้านการให้ใบอนุญาตฯ และการชำระรักษา ความคิดเห็นแตกต่างกันมาก ($t = 3.27$, และ $t = 3.68$) ทั้งนี้เนื่องมาจากในด้านการให้ใบอนุญาตฯ นั้น งานส่วนใหญ่ผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการจัดทำ ผู้บริหารจึงคิดว่าตนเองได้ปฏิบัติดีอยู่แล้ว ครูส่วนใหญ่เป็นผู้ได้รับผลจากการกระทำ ย่อมมองเห็นการปฏิบัติโดยที่ไม่ทั่วถึง ความคิดเห็นจึงมีความแตกต่างกันมาก ส่วนทางการชำระรักษา ผู้บริหารจะมองเป็นผู้ที่สุจริตความสะอาดสบาย การให้เงินเดือนค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่าง ๆ ตลอดจนการบริหารและให้ถึงใจ แก่บุคลากรทางด้านต่าง ๆ ผู้บริหารยอมรับว่าตนเองจัดสรรให้ได้อย่างดีพอสมควรแล้ว แลความคาดหวังของครูย่อมต้องการสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มาก ความคิดเห็นจึงมีความแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงพึงศึกษาคำแนะนำงานด้านนี้อย่างละเอียด โดยสำรวจความต้องการของครูให้มากกว่านี้ และจัดสรรในสิ่งที่ควรให้ได้รับมากขึ้น เพื่อเน้นแรงจูงใจ และแรงกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ส่วนทางด้านการพัฒนาและการพ้นจากงาน ถึงแม้ว่าความคิดเห็นจะมีความแตกต่างกันแต่ก็ t อยู่ในระดับที่เกือบจะไม่แตกต่างกันมากนัก ($t = 2.11$ และ $t = 2.74$) โดยเฉพาะด้านการพัฒนานั้นค่าของความแตกต่างก็น้อยมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากการปฏิบัติงานทางด้านนี้ส่งผลต่อตัวบุคลากรอย่างทั่วถึง ผู้บริหารดำเนินการอย่างไรก็เป็นผลกระทบที่ครูได้รับ ถ้าหากผู้บริหารปฏิบัติมากครูก็จะได้รับทราบอย่างทั่วถึง และถ้าไม่ปฏิบัติมากผู้บริหารและครูก็จะได้รับทราบอย่างเท่าเทียมกัน ดังนั้นความแตกต่างทางด้านความคิดเห็นด้านนี้จึงอยู่ในระดับใกล้เคียงกันจนเกือบจะไม่มี ความแตกต่างเลย ส่วนด้านการพ้นจากงาน ค่า t แสดงความแตกต่างสูงขึ้น เนื่องจากพฤติกรรมที่ปฏิบัติออกมาในทางบริหาร ผู้บริหารจะมีส่วนรู้แต่เพียงฝ่ายเดียว ในเชิงการปฏิบัติงาน ครูบางคนอาจทราบและบางคนก็อาจไม่มีส่วนรู้เห็นในการปฏิบัติงานด้านนี้ของผู้บริหาร จึงทำให้ความคิดเห็นแตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างทางความคิดเห็นก็ยังไม่มากจนเกินไปนัก ทั้งนี้มาที่จะได้

มีการจัดระบบการสื่อสารในหน่วยงานเกี่ยวกับเรื่องนี้ให้ครูได้มีโอกาสทราบ เช่น ในด้านระเบียบและหลักเกณฑ์การพิจาณาจากงาน สาเหตุแห่งการพิจาณาจากงาน การให้คำแนะนำต่างๆ ในการเกษียณอายุ เป็นต้น

ตอนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล จากผลการวิจัยปรากฏให้เห็นปัญหาที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. ปัญหาความเข้าใจโดยบุคลากร ผู้บริหารเห็นว่า การสรรหาบุคลากรไม่ได้คนที่คุณสมบัติครบทุกด้านตามที่ต้องการ และบุคลากรบางประเภท เช่น ครูภาษาอังกฤษ ทัศนศิลป์ วิชาที่พิเศษต้องการหายาก ส่วนครูมีความเห็นว่า การให้โดยบุคลากรมาขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้บริหารคนเดียวไม่มีการดำเนินงานในรูปกรรมการ และไม่มีการประกาศรับสมัครบุคลากรใหญ่ๆ ภายนอกโรงเรียน หรือทราบอยู่ในวงในเท่านั้น ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงการมองปัญหาต่าง ๆ คณะคณาจารย์ก็มีความสัมพันธ์กันอยู่บ้าง ผู้บริหารบอกว่าไม่ได้มองคุณสมบัติครบตามที่ต้องการ และครูบางประเภทหายาก แต่ครูบอกว่าไม่มีการประกาศรับสมัครอย่างกว้างขวาง และการคัดเลือกก็เลือกขึ้นอยู่กับผู้บริหารเพียงคนเดียว ดังนั้นภาวะที่จะให้โดยบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามความต้องการ จะต้องจัดให้มีการประชาสัมพันธ์และการแสวงหาติดต่อกับหน่วยงานด้านการศึกษาบุคลากรต่าง ๆ อย่างทั่วถึง จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารโรงเรียนน่าจะนำมาพิจารณาถึงวิธีการดำเนินงานของ自己在ด้านการสรรหาว่าคงมีจุดบกพร่องจริงและควรหาทางแก้ไข ตลอดจนการคัดเลือกเพียงคนเดียวในการคัดเลือกของผู้บริหารอาจก่อให้เกิดระบบอุปถัมภ์และระบบพวกพ้องกันได้ง่าย จึงน่าจะจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมาคัดเลือกบุคลากรเพื่อจะได้คนที่มีความดี มีคุณสมบัติถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น เพราะหลายที่ยอมดีกว่าหัวแก้วหัวแหวน ความสุภาพเรียบร้อยแก่กล้าไว้

2. ปัญหาความกังวลรักษาบุคลากร จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารเห็นว่าปัญหาสำคัญคือ เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ทางโรงเรียนไม่สามารถจัดให้เท่าเทียมกับโรงเรียนของรัฐบาล ทำให้ครูลาออกไปเข้าโรงเรียนรัฐบาลหรือประกอบอาชีพอื่น และเมื่อทำงานไปนาน ๆ ไม่มีการปรับเงินเดือนเหมือนโรงเรียนรัฐบาลทำให้รายได้ของครูไม่

เพียงพอ ส่วนครูเห็นด้วยกับประการแรก และครูได้รับความสนใจจากทางผู้บริหารโรงเรียนน้อยไปทำให้ครูขาดกำลังใจเป็นปัญหาสำคัญประการที่สอง ปัญหาประการแรกเป็นเรื่องยากสำหรับทางโรงเรียนที่จะแก้ปัญหานี้ เพราะการจำกัดในเรื่องค่าเล่าเรียน ทางโรงเรียนไม่สามารถจะหาเงินมาเป็นค่าเงินเดือนครู หรือจัดสวัสดิการให้เท่าเทียมกับโรงเรียนรัฐบาลได้ เพราะเมื่อมีการปรับขึ้นค่าจ้างให้เงินเดือนของรัฐบาลขึ้น ทางโรงเรียนจะต้องหารายได้มาเพิ่มให้กับครู แต่จำนวนนักเรียนที่เสียค่าเล่าเรียนก็ยังคงเดิม ดังนั้นการจะขยายการจัดสวัสดิการด้านอื่น ๆ ที่ต้องใช้เงิน จึงกระทำได้ยาก และการที่ครูอยู่ไปนาน ๆ เงินเดือนจะขึ้นตามขั้นบันไดเงินเดือนของรัฐบาล โรงเรียนเอกชนทำได้ยาก เพราะรายได้มีจำกัด ดังนั้นบางครั้งจึงมีการผูกขาดการขึ้นเงินเดือนในบางโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรหันมาใช้แรงจูงใจทางค่านิยม ๆ เพื่อสร้างขวัญบุคลากรไว้โดยเฉพาะโรงเรียนทางศาสนาจะหันมาใช้การตอบสนองทางค่านิยมจิตใจ สร้างทัศนคติทางค่านิยมเสียสละ การหาความสุขทางใจ การสร้างวิญญาณของครู การสร้างความรักและเมตตาจิต การเอาใจใส่ ซึ่งตรงกับความต้องการของครูในปัญหาที่สอง ที่ต้องการความสนใจเอาใจใส่จากผู้บริหาร

3. ปัญหาทางด้านการพัฒนาบุคลากร จากผลของการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเห็นว่ามีปัญหาทางด้าน ขาดปัจจัยในการจัดอบรมทางวิชาการและส่งครูไปทำงาน และครูไม่ชอบเข้ารับการอบรม ไปอบรมไม่ครบจำนวนคนที่ส่งไป และไปอบรมไม่ครบวันอบรม ส่วนครูเห็นว่าปัญหาครูไม่ชอบเข้ารับการอบรม และครูมุ่งหารายได้โดยไม่คำนึงถึงการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ตนเอง ปัญหาทางด้านนี้ ผู้บริหารและครูมองเห็นปัญหาเช่นเดียวกัน การที่ครูไม่ชอบไปอบรมและไปแล้วก็อยู่ไม่ครบวัน นับว่าเป็นทัศนคติที่ไม่ดี ครูจำเป็นต้องไปหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อทำให้การสอนก้าวหน้ายิ่งขึ้น น่าจะหาทางแก้ทัศนคติในเรื่องนี้ให้มาก เพราะเป็นที่กล่าวหากันในสภาพปัจจุบันว่า โรงเรียนในเครือศาสนาในสภาพปัจจุบันครูหย่อนยานทางค่านิยมจิตใจ การเสียสละมีน้อย มุ่งวัตถุและสิ่งฟุ้ง เพื่อตามค่านิยมของสังคมเป็นส่วนใหญ่ จนต้องแสวงหารายได้พิเศษทางอื่น ๆ มาบำรุงความต้องการของตน จึงน่าที่จะมีการจัดสัมมนาหาทางแก้ไขปัญหาในเรื่องจิตใจและจริยธรรมให้มากขึ้น โรงเรียนคาทอลิกเป็นโรงเรียนทางศาสนา อุดมการณ์เดิม ๆ จะหายไปหากครูประพฤติเป็นแบบอย่างในทางไม่ดีมากขึ้น เพราะเด็กยอมเสียแบบแผนและเอาครู

เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติทางจิตใจ ดังนั้นผู้บริหารจึงพึงสังวรในเรื่องนี้ ต้องหาทางแก้ไขปรับปรุงโดยด่วน บางทีจะต้องให้สมาคมครูคาทอลิกแห่งประเทศไทยเข้าริบบทบาทในด้านการจัดอบรมจริยธรรม และคุณธรรมของครูให้มากยิ่งขึ้น ส่วนปัญหาทางด้านการขาดปัจจัยในการจัดอบรมทางวิชาการและส่งครูไปดูงาน น่าที่จะหาทางให้สมาคมศิษย์เก่าที่มีความเป็นริกแผ่นในด้านการเงินเข้าช่วยเหลือทางโรงเรียนบ้าง การจัดสรรเงินงบประมาณน่าจะหันมาให้ความช่วยเหลือทางค่าน้ำมันมากยิ่งขึ้น เพราะผลจากการดำเนินงานค่าน้ำมันที่ดีจะส่งผลสู่การปฏิบัติงานที่ดีและจะส่งผลสู่เด็กในที่สุดสุดท้าย

4. ปัญหาทางด้านการพ้นจากงานของบุคลากร จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารเห็นว่าครูลาออกอย่างกะทันหันเมื่อสอบบรรจุเข้ารับราชการได้ และครูลาออกได้ทันที แต่ทางโรงเรียนไม่สามารถจะให้ครูออกได้ตามความต้องการ ส่วนครูมองเห็นว่าการศึกษาทำให้บุคลากรออกจากงานจะได้เงินทดแทน 3 เดือนหรือ 6 เดือน แต่ครูที่ลาออกเอง กลับไม่ได้อะไร การมองปัญหาของประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้งสองไปคนละแง่สำหรับปัญหาด้านนี้ ปัญหาของผู้บริหารในเรื่องครูลาออกกะทันหัน เมื่อสอบบรรจุเข้ารับราชการได้นั้น เป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นเสมอสำหรับโรงเรียนเอกชน ดังนั้นการหาสถิติจำนวนครูลาออกในแต่ละปี แล้ววางแผนงานการรับครูเพิ่มจะต้องทำให้สอดคล้องกัน และทางราชการควรจะหาทางช่วยเหลือโดยจัดการสอบ และการบรรจุควรทั้งช่วยในทางเงินอย่างน้อย 6 เดือน เพื่อให้ครูได้แจ้งความจำนงต่อทางโรงเรียน ก่อนที่จะออกและควรให้การบรรจุนั้นเป็นช่วงก่อนการเปิดเทอมใหม่ เพื่อทางโรงเรียนเอกชนจะได้มีโอกาสตั้งหลักในการรับบุคลากร เช่นเดียวกัน ซึ่งจะเป็นการแก้ปัญหาคือสองสำหรับผู้บริหารอีกด้วย ส่วนที่ครูเห็นปัญหาว่าการขาดหลักเกณฑ์ที่แน่นอน สำหรับการพิจารณาให้บุคลากรออกจากงานนั้น น่าจะได้มีการเขียนระเบียบและหลักเกณฑ์ขึ้นมาแล้วแจ้งหรือเผยแพร่ให้ครูได้มีโอกาสทราบ เพื่อป้องกันความไม่ยุติธรรมและความไม่สม่ำเสมอในแนวปฏิบัติ และการถูกให้ออกกลับได้รับค่าตอบแทนชดเชยกับการลาออกกลับไม่ได้อะไร เรื่องนี้เป็นเรื่องของเหตุผลของการให้ออก บางครั้งผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจให้คนเลวออกเพื่อรักษาคนส่วนรวมให้ดีขึ้น ส่วนการลาออกนั้นก็ขึ้นอยู่กับสาเหตุและระยะเวลาของการลาออก บางครั้งผู้ลาออกเองก็ไม่เรียกอะไร สาเหตุเพราะมีความจำเป็นส่วนตนและมีความละอายที่ไม่อยากได้ไม่สิ่งที่ตนไม่ได้ปฏิบัติ

แต่อย่างไรก็ตาม น่าจะนำมาพิจารณาในการสร้างหลักเกณฑ์เป็นแนวปฏิบัติที่แน่นอนตายตัวเพื่อให้เกิดความเสมอภาคในการปฏิบัติ และถ้าเป็นที่ยอมรับของครูแล้วก็จะไม่เกิดข้อเสียหายกล่าวหา นินทากันในภายหลัง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางสำหรับการวิจัยในอนาคต ซึ่งน่าจะทำได้ดังนี้

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร
- 2.ขวัญและกำลังใจของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก เปรียบเทียบกับขวัญและกำลังใจของครูในโรงเรียน
3. การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนคาทอลิกในส่วนภูมิภาค เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับของกรุงเทพมหานคร
4. น่าจะมีการวิจัยเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย